

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2018 ДОРОШУК Г. А., ГРАЦІОТОВА Г. О.

УДК 658.5.011

Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві

Розглянуто точки зору різних вітчизняних науковців щодо визначення терміна «зміни», проаналізовано поняття потенціалу підприємства, потенціалу змін та потенціалу стратегічних змін на підприємстві. Обґрунтовано необхідність формування потенціалу стратегічних змін як основи розвитку підприємства. Запропоновано класифікацію видів потенціалу стратегічних змін залежно від методів змін, розглянуто методи оцінки потенціалу стратегічних змін. Розроблено концептуальну схему формування потенціалу стратегічних змін, в якій визначено: види потенціалу стратегічних змін, методи та моделі оцінки потенціалу стратегічних змін, етапи формування та інструменти розвитку потенціалу стратегічних змін. Потенціал стратегічних змін є основою реалізації властивості підприємства до розвитку і розглядається як сукупність можливостей для переходу підприємства від поточного стану до якісно нового, що забезпечується використанням матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних ресурсів.

Ключові слова: стратегічні зміни, потенціал стратегічних змін, види потенціалу стратегічних змін, методи оцінки, інструменти розвитку, моделі оцінки потенціалу стратегічних змін, етапи формування.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Дорошук Ганна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Ганна Олександрівна – аспірант, кафедра менеджменту, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: savhenko965@gmail.com

УДК 658.5.011

UDC 658.5.011

Дорошук А. А., Граціотова А. А. Формирование и оценка потенциала стратегических изменений на предприятии

Рассмотрены точки зрения различных отечественных ученых относительно определения термина «изменение», проанализировано понятие потенциала предприятия, потенциала изменений и потенциала стратегических изменений на предприятии. Обоснована необходимость формирования потенциала стратегических изменений как основы развития предприятия. Предложена классификация видов потенциала стратегических изменений в зависимости от методов изменений, рассмотрены методы оценки потенциала стратегических изменений. Разработана концептуальная схема формирования потенциала стратегических изменений, в которой определены: виды потенциала стратегических изменений, методы и модели оценки потенциала стратегических изменений, этапы формирования и инструменты развития потенциала стратегических изменений. Потенциал стратегических изменений является основой реализации свойства предприятия к развитию и рассматривается как совокупность возможностей для перехода предприятия от текущего состояния к качественно новому, что обеспечивается использованием материальных, финансовых, инновационных, информационных, человеческих, организационных ресурсов.

Ключевые слова: стратегические изменения, потенциал стратегических изменений, виды потенциала стратегических изменений, методы оценки, инструменты развития, модели оценки потенциала стратегических изменений, этапы формирования.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Дорошук Анна Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Граціотова Анна Александровна – аспирант, кафедра менеджмента, Одесский национальный политехнический университет (просп. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)

E-mail: savhenko965@gmail.com

Doroshuk G.A., Gratsiotova G. O. The Formation and Evaluation of the Potential of Strategic Changes at Enterprise

The points of view of various domestic scholars concerning the definition of the term of «change» are considered, the concepts of the enterprise potential, potential of changes and potential of strategic changes at enterprise are analyzed. Necessity of formation of potential of strategic changes as a basis of development of enterprise is substantiated. A classification of types of potential of strategic changes depending on the methods of changes is suggested, methods for evaluating the potential of strategic changes are considered. A conceptual scheme of formation of strategic changes potential is elaborated, which defines: types of potential of strategic changes, methods and models of evaluation of potential of strategic changes, stages of formation and instruments for development of potential of strategic changes. The potential of strategic changes is the basis of materialization of enterprise's ability as to development and is considered as an aggregate of possibilities for transition of the enterprise from the current status to a qualitatively new one, that is provided by using material, financial, innovative, informational, human, organizational resources.

Keywords: strategic changes, potential of strategic changes, types of potential of strategic changes, methods of evaluation, development instruments, models of evaluation of potential of strategic changes, stages of formation.

Fig.: 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Doroshuk Ganna A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: doroshuk.anna@gmail.com

Gratsiotova Ganna O. – Postgraduate Student, Department of Management, Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: savhenko965@gmail.com

У сучасних умовах ринкової економіки важко уявити підприємство, яке могло б домогтися успіху в довгостроковій перспективі без проведення стратегічних змін. Підприємство постійно реалізує великий спектр змін різної спрямованості і з різною інтенсивністю залежно від ситуації, в якій воно знаходиться в той чи інший період свого існування: зміна товарів і послуг, зміна технології, зміни в організаційному середовищі та ін. Водночас особлива роль стратегічних змін полягає в тому, що саме ці зміни спрямовані на підвищення гнучкості і швидкості адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, його здатності справлятися з погрозами і вчасно використовувати можливості, що відкриваються.

Питання формування та оцінки потенціалу стратегічних змін досліджували такі науковці, як А. Воронкова [6; 8; 9], Д. Воронков [1; 5], О. Гарафонова [2; 3; 7], І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, Б. Мізюк, В. Немцов, В. Пастухова [4], Г. Осовська, К. Редченко, М. Саєнко, О. Фіщук та ін.

Аналіз робіт учених і дослідників, які розглядали управління стратегічними змінами, показав відсутність комплексних досліджень управління стратегічними змінами в умовах розвитку потенціалу підприємства. У зв'язку з цим теорія управління стратегічними змінами повинна бути більш детально проаналізована на основі концепції управління стратегічними змінами в контексті розвитку потенціалу.

Метою статті є дослідження формування та оцінки потенціалу стратегічних змін на підприємстві.

З точки зору Воронкова Д. К., зміни – це явища, які за своєю суттю характеризують певну динаміку, рух, розвиток; це процес руху і взаємодії предметів і явищ, перехід від одного стану до іншого, прояв у них нових властивостей, функцій, відносин [1].

Гарафонова О. І. вважає, що зміни – це характерна зброя підприємців. Саме роблячи нові речі або роблячи старі речі по-новому, підприємці використовують зміни для створення нового бізнесу або нової послуги. Підприємці розглядають зміни як нормальне здорове явище. Вони завжди шукають зміни, реагують на них і використовують їх як можливість для створення нового прориву [2, с. 83]. Зміни – це поступовий процес переходу організації на новий рівень розвитку шляхом перетворення одного або декількох елементів організації [3, с. 158].

Будь-яка зміна – це складний і багатогранний процес. Неможливо дати одну рекомендацію, як управляти організаційними змінами. Не існує спеціальних інструкцій проведення змін, і немає готових рішень виникаючих проблем. Здійснення змін – це спільна робота всієї команди змін: лідера змін, менеджерів змін, команди змін (співробітників організації) і агентів змін (зовнішніх консультантів, коучів). Запорука успіху проведення нововведень – це уважне слідування принципам управління змінами.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Зміни на

підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними [4, с. 10–15].

Управління стратегічними змінами – це сукупність складних динамічних взаємозалежних у просторі і часі процесів. Складність цих взаємопов'язаних процесів, відсутність достатньої кількісної інформації про динаміку процесів накладає певні обмеження на вибір інструментарію управління стратегічними змінами [5, с. 42].

Успіх стратегічних змін багато в чому залежить від його потенціалу, тобто від сили і прихованих можливостей, які на практиці можуть стати реальністю. У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому сенсі трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності в будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Поняття «потенціал» дуже широко використовується в економіці. У загальнонауковому контексті Воронкова А. Е. пов'язує поняття «потенціал» з поняттями «сила» або «фортеця», і тому термін «потенціал» традиційно застосовується для характеристики засобів, запасів, резервів, джерел або можливостей, які можуть бути використані для вирішення певної задачі або досягнення певної мети в діяльності підприємства [6].

На думку Воронкової А. Е., потенціал підприємства в загальному вигляді розглядається як сукупність можливостей в якійсь галузі для досягнення конкретних цілей, реалізація яких забезпечується відповідними ресурсами підприємства. Таким чином, потенціал підприємства, з одного боку, визначає сукупність ресурсів, засобів, запасів, резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності підприємства, з іншого – сукупність можливостей їх найбільш повного і раціонального використання, яке визначається не тільки якістю і кількістю ресурсів підприємства, а й кваліфікацією його персоналу, інноваційними, інформаційними та фінансовими можливостями [6].

Гарафонова О. І. виділяє термін «потенціал» як наявність у кого-небудь прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах. А також це сукупність можливостей у будь-якій сфері для досягнення певної мети [7, с. 286].

Під час дослідження потенціалу підприємства як загальної категорії Воронков Д. К. відокремлює в рамках теорії потенціалу економічних систем такі види потенціалу: конкурентоспроможний, стратегічний, підприємницький, маркетинговий, виробничий, людський, економічний, ринковий та потенціал, що пов'язаний з проявами можливостей підприємства в окремих сферах з метою їх подальшого поглибленого вивчення. У зв'язку з цим потенціал підприємства структурується за видами його можливостей по сферах і являє собою сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей [5, с. 42].

Потенціал підприємства (в найзагальнішому сенсі) – сукупність «стратегічних» ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та мають визначальне

значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих чи інших умовах.

Одним різновидом потенціалу підприємства є потенціал стратегічних змін, види й оцінка якого систематизовані і доповнені в таблиці. По суті, потенціал стратегічних змін певним чином співвідноситься з потенціалом підприємства загалом, адже характеризує можливості здійснення стратегічних змін підприємства. Отже, його можна розглядати як запас, кошти, резерв, можливості, що дозволяють здійснити перехід від попереднього стану підприємства до його нового стану через здійснення стратегічних змін.

Воронков Д. К. стверджує, що потенціал стратегічних змін – це сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства в новий стан в майбутньому в процесі розвитку, причому цей перехід забезпечується наявністю у підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення стратегічних змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних тощо [1].

Потенціал стратегічних змін є основою реалізації властивостей підприємства до розвитку і розглядається як сукупність можливостей для переходу підприємства від поточного стану до якісно нового, що забезпечується використанням матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних ресурсів.

Існують такі моделі потенціалу стратегічних змін: когнітивна модель потенціалу стратегічних змін, модель успішності змін, імітаційна модель стратегічних змін [8]:

- ✦ когнітивна модель потенціалу стратегічних змін реалізується за розробленими алгоритмами розрахунків інтегральних індикаторів різного ступеня інтеграції, а також з використанням матриці відповідності. Ця модель дозволяє виявити позитивні та негативні зв'язки між показниками й індикаторами.

Когнітивна модель потенціалу змін дозволяє імітувати імпульсні зміни кожної з вершин когнітивної карти, відповідно викликає ланцюгову зміну показників на її інших вершинах;

- ✦ модель успішності організаційних змін дозволяє оцінити потенціал стратегічних змін, конкурентоспроможність і ринкову вартість підприємства за обраним сценарієм розвитку підприємства. Потенціал стратегічних змін підприємства визначено за двома алгоритмами: «знизу вгору» (успішність стратегічних змін за оцінками поточного стану підприємства) і «зверху вниз» (успішність стратегічних змін за оцінками бажаного стану). Індикатори потенціалу стратегічних змін, що характеризують бажаний стан підприємства, проставлені від нижчого рівня до вищого, визначено функціональні зв'язки між ними і оцінено їх значущість з урахуванням типу сценарію розвитку;
- ✦ за імітаційної моделі існують такі критерії потенціалу стратегічних змін підприємства, як рушійні сили його розвитку: потенціал під-

приємства як сукупність ресурсів і можливостей та його розвиток як такий собі процес, що об'єктивно існує – аксіома існування; потенціал підприємства не є незмінним і змінюється в часі в результаті впливу різних факторів як ендогенної, так і екзогенної природи – аксіома іманентної динаміки; органи підприємства можуть здійснювати зміни потенціалу підприємства – аксіома керованості; потенціал підприємства і його зміни істотно впливають на формування і протікання розвитку підприємства – аксіома впливу [9].

Використання цих моделей дозволяє оцінювати потенціал стратегічних змін з урахуванням заданого рівня конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства, визначати глибину, швидкість і масштаб стратегічних змін та формувати способи їх здійснення [6].

Для формування потенціалу стратегічних змін пропонується концептуальна схема (рис. 1).

Концептуальна схема формування потенціалу стратегічних змін на підприємстві містить у собі:

- ✦ види потенціалу стратегічних змін, класифіковані за методами управління змінами: метод, спрямований на людей і культуру; метод, спрямований на структуру і стратегію; метод, спрямований на задачі і технологію;
- ✦ методи оцінки потенціалу стратегічних змін (ресурсний метод; метод на основі факторів виробництва; метод на основі єдності структури і функцій об'єкта; аналіз порівняльних переваг; метод, який базується на теорії рівноваги підприємства в галузі; метод, що побудований на теорії ефективної конкуренції; метод, оснований на теорії якості товару; індикативний метод оцінки; матричний метод оцінки; метод порівняння з еталоном; метод експертних оцінок та ін.);
- ✦ етапи формування потенціалу стратегічних змін: 1. Аналіз і структуризація потенціалу стратегічних змін. 2. Оцінка потенціалу стратегічних змін. 3. Розробка інструментів розвитку потенціалу. 4. Впровадження у практику інструментів розвитку потенціалу стратегічних змін. 5. Реалізація змін на основі сформованого потенціалу;
- ✦ інструменти розвитку потенціалу стратегічних змін (бенчмаркінг, аутсорсинг, реінжиніринг бізнес-процесів, ISO, технологія LEAN, аутстафінг, формування компетенцій, перехід на нову систему цінностей).

ВИСНОВКИ

Потенціал стратегічних змін – ключовий компонент концепції управління змінами. Він є основою реалізації властивості підприємства до розвитку і розглядається як сукупність можливостей для переходу підприємства від поточного стану до якісно нового, що

Таблиця 1

Оцінка потенціалу стратегічних змін

Вид потенціалу, спрямований на:	Види потенціалу	Характеристика потенціалу	Спосіб оцінки потенціалу стратегічних змін
1	2	3	4
людей і культуру	Потенціал менеджменту	Система управління підприємством, призначена для реалізації стратегічних цілей і сформульована в місії підприємства	Ефективність використання залучених інвестицій; використання власного основного й оборотного капіталу; коефіцієнти використання виробничої площі; випробувальних стендів; коефіцієнти, що відображають повноту використання робочого часу
	Трудовий потенціал	Гранична величина можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань, накопиченого досвіду за наявності необхідних організаційно-технічних умов	Оцінка трудового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників і відносин між ними
	Творчий потенціал працівників	Потенціал (внутрішній ресурс) людини, здатність виявляти нові способи вирішення проблем або здатність думати не стереотипно	Рівень творчої здатності, що становить відносно стійку характеристику особистості
	Потенціал життєвого циклу	Ситуація, коли суб'єкт господарювання має (або відсутні) об'єктивні передумови для подальшого успішного розвитку бізнесу	Підприємства, які знаходяться на завершальній стадії свого розвитку (життєвого циклу), таких передумов зазвичай не мають або вони близькі до нуля
	Потенціал економічної безпеки	Сукупність майнового і фінансового потенціалів підприємства, сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та ін.), що є в розпорядженні підприємства, і здатність його співробітників і менеджерів до використання ресурсів з метою створення товарів, послуг і отримання максимального доходу	Числова оцінка, що характеризує ступінь досить високої фінансової стійкості і надійності присутності підприємства на цільовому ринку
	Підприємницький (комерційний) потенціал	Здатність суб'єкта успішно займатися підприємницькою (комерційною) діяльністю на певному цільовому ринку	Оцінка трьох капіталів: «людського капіталу» (інтелектуального), «фізичного капіталу» (майнового), «фінансового капіталу» (грошового)
	Конкурентний потенціал підприємства	Властивість підприємства, що відображає можливість активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності, в умовах зміни зовнішнього середовища	Характеризується відповідними кількісними і якісними показниками (параметрами)
	Ресурсний потенціал	Наявність людських, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та інших ресурсів у підприємства	Оцінка ресурсів і ефективності підприємства, фінансовий аналіз діяльності підприємства, порівняльний аналіз
	Потенціал маркетингу	Числова оцінка, що відображає наявність у підприємства реальної можливості своєчасно відстежувати та оперативно реагувати на всілякі зміни	Сума фактичної величини показника, отримана в результаті реалізації маркетингового потенціалу і вагового коефіцієнта показника оцінки маркетингового потенціалу
	Фінансовий потенціал підприємства	Характеристика фінансового стану і фінансових можливостей підприємства	Обсяг одержуваного чистого прибутку; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового левериджу

1	2	3	4
задачі і технологію	Логістичний потенціал	Здатність підприємства реалізовувати логістичні функції і операції при досягненні максимально можливих кінцевих результатів і мінімально необхідних витрат	Сума приватних потенціалів підприємства і числової оцінки приватного конкурентного потенціалу підприємства
	Збутовий потенціал	Наявність реальної можливості у підприємства виробляти і продавати товари	Розрахунок обсягу завойованої ним частки цільового ринку
	Інноваційний потенціал підприємства	Готовність і здатність підприємства здійснювати вперше або відтворювати ту чи іншу інновацію	Кількість впроваджених інноваційних проектів певного періоду; обсяг інвестицій, витрачених на реалізацію інноваційних проектів; сумарний економічний ефект і ефективність від реалізації
	Виробничий потенціал підприємства	Максимальний обсяг випуску, який, підприємство може зробити при цьому обсязі факторів виробництва (праця, капітал, земля), рівні технологічного прогресу і системи організації виробництва	Потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних фондів і оборотних коштів, потенційні можливості використання силових і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів

Джерело: систематизовано і доповнено авторами на основі [3, с. 158; 6; 8].

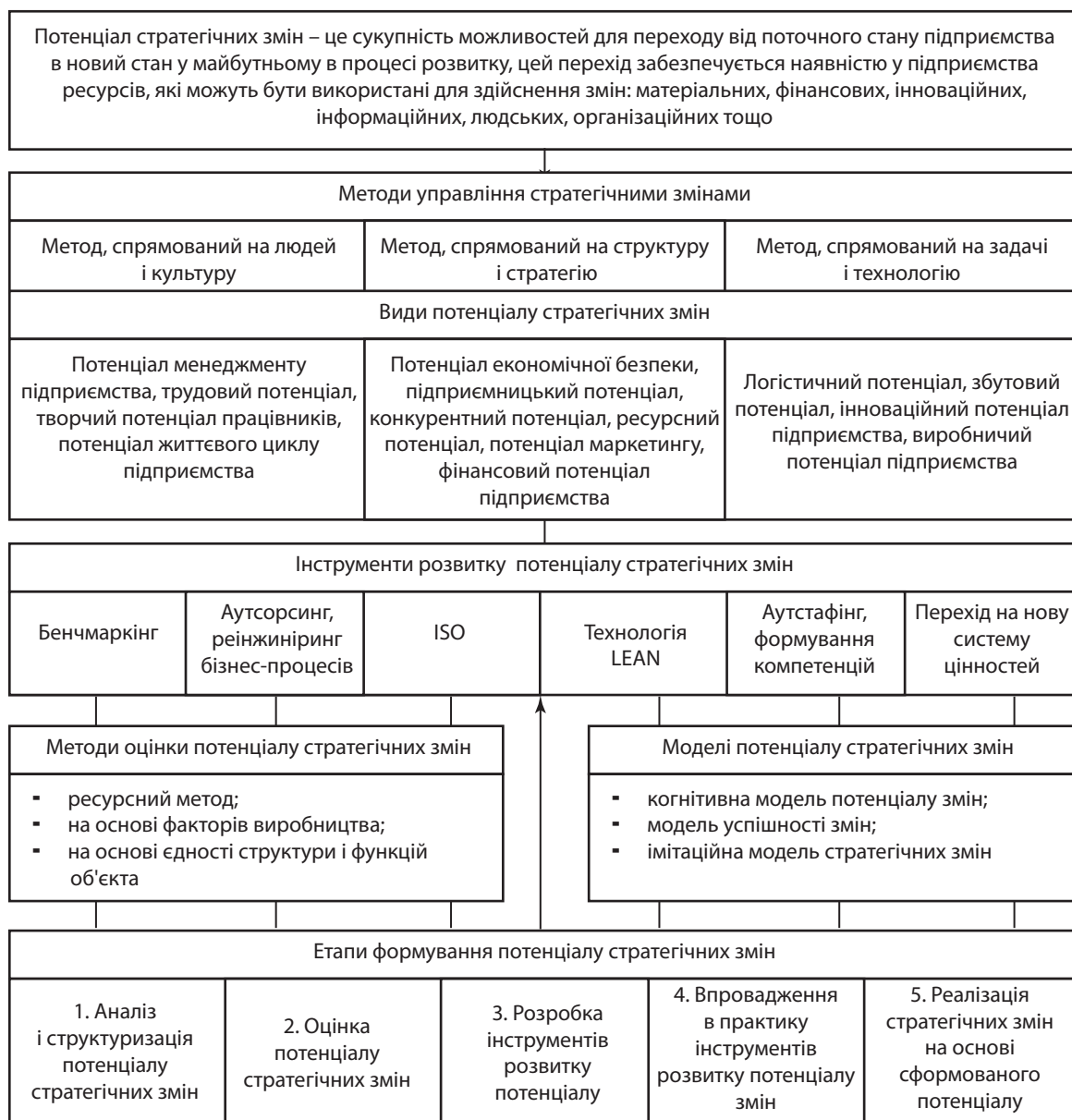


Рис. 1. Концептуальна схема формування потенціалу стратегічних змін на підприємстві

Джерело: авторська розробка на основі [1; 5, с. 42; 6; 8].

забезпечується використанням матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних ресурсів. Запропонована концептуальна схема формування потенціалу стратегічних змін дозволить зробити його оцінку і вибрати інструмент розвитку.

Перспективами подальших досліджень є вивчення методів оцінки потенціалу стратегічних змін і інструментів підвищення потенціалу стратегічних змін. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.

2. Гаrafoнова О. И. Управление изменениями: стратегический подход при формировании конкурентного потенциала предприятия и технология достижения успеха в инновациях.

Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2014. Вип. 1. С. 81–87.

3. Гаrafoнова О. І. Особливості класифікації змін на підприємстві // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22–23 трав. 2014 р.). Київ : КНЕУ, 2014. С. 157–160.

4. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. *Вісник КНТЕУ.* 2006. № 2. С. 10–15.

5. Воронков Д. К. Потенціал підприємства як основа реалізації змін в його діяльності. *Культура народів Причорномор'я.* 2010. № 195. С. 41–44.

6. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск : ВГУ им. В. Даля, 2004. 320 с.

7. Гаrafoнова О. І. Формування конкурентного потенціалу підприємства на основі мотивації інноваційної діяльності та реалізації його конкурентних переваг. *Моделювання регіональної економіки.* 2013. № 1. С. 283–288.

8. Воронкова А. Е., Воронков Д. К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf

9. Розвиток потенціалу підприємства в умовах економіки знань : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової, Ю. С. Погорелова. Луганськ : Глобус, 2012. 541 с.

REFERENCES

Garafonova, O. I. "Upravleniye izmeneniyami: strategicheskiy podkhod pri formirovaniy konkurentnogo potentsiala predpriyatiya i tekhnologiya dostizheniya uspekha v innovatsiyakh" [Management of change: a strategic approach to the formation of the competitive potential of the enterprise and technology to achieve success in innovation]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnia. Seriya 1 : Ekonomika*, no. 1 (2014): 81-87.

Harafonova, O. I. "Formuvannya konkurentnoho potentsialu pidpriemstva na osnovi motyvatsii innovatsiinoi diialnosti ta realizatsii ioho konkurentnykh perevah" [Formation of competitive potential of the enterprise on the basis of motivation of innovation activity and realization of its competitive advantages]. *Modeliuvannya rehionalnoi ekonomiky*, no. 1 (2013): 283-288.

Harafonova, O. I. "Osoblyvosti klasyfikatsii zmin na pidpriemstvi" [Features of the classification of changes in the enterprise].

Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu. Kyiv: KNEU, 2014.157-160.

Pastukhova, V. "Rozvytok teorii ta praktyky stratehichnoho upravlinnia v Ukraini" [Development of the theory and practice of strategic management in Ukraine]. *Visnyk KNTEU*, no. 2 (2006): 10-15.

Rozvytok potentsialu pidpriemstva v umovakh ekonomiky znan [Development of the enterprise's potential in the knowledge economy]. Luhansk: Hlobus, 2012.

Voronkov, D. K. "Potentsial pidpriemstva yak osnova realizatsii zmin v yoho diialnosti" [The potential of the company as a basis for the implementation of changes in its activities]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, no. 195 (2010): 41-44.

Voronkov, D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Managing Change in the Enterprise: Theory and Applied Aspects]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2010.

Voronkova, A. E. *Strategicheskoye upravleniye konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya* [Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization]. Lugansk: VHU im. V. Dalia, 2004.

Voronkova, A. E., and Voronkov, D. K. "Potentsial zmin yak osnova realizatsii vlastyvoli pidpriemstva do innovatsiinoho rozvytku" [Potential of changes as the basis of realization of the property of the enterprise to innovation development]. www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf